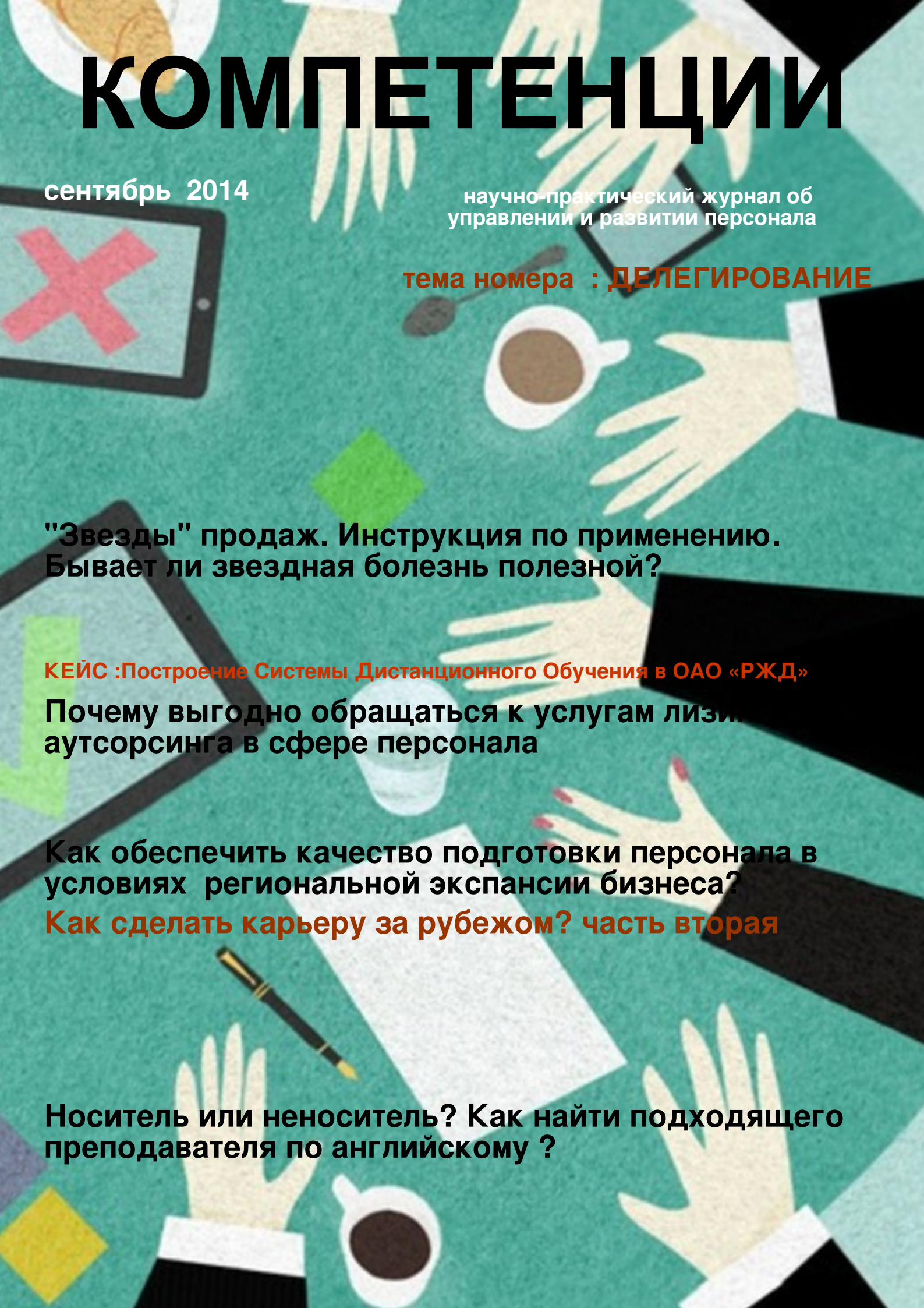


КОМПЕТЕНЦИИ

A stylized illustration of several hands reaching towards the center on a teal background. The hands are depicted in a simple, flat style with white cuffs. Scattered around the hands are various business-related items: a tablet with a large red 'X' on its screen, a white coffee cup, a black pen, a white document, and a small green diamond shape. The overall composition suggests a collaborative or meeting environment.

сентябрь 2014

научно-практический журнал об
управлении и развитии персонала

тема номера : **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**

**"Звезды" продаж. Инструкция по применению.
Бывает ли звездная болезнь полезной?**

КЕЙС :Построение Системы Дистанционного Обучения в ОАО «РЖД»

**Почему выгодно обращаться к услугам лизинга
аутсорсинга в сфере персонала**

**Как обеспечить качество подготовки персонала в
условиях региональной экспансии бизнеса?**

Как сделать карьеру за рубежом? часть вторая

**Носитель или неноситель? Как найти подходящего
преподавателя по английскому ?**

30 сентября – 2 октября 2014, Москва, МВЦ «Крокус Экспо»

Управление персоналом, карьера и развитие



ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ



Программа и регистрация на www.expo.trainings.ru



+7 (495) 699-2712, +7(968) 917-10 42/46/48



СКАЧАЙТЕ НАШЕ МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

КОМПЕТЕНЦИИ

журнал



Всегда в Вашем смартфоне и планшете:

Архив номеров журнала

Статьи лучших авторов

Видеоканал журнала Компетенции

Форум и новости рынка

СКАЧАЙТЕ НАШЕ МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ



<http://bit.ly/1qmL2k>



ЗАГРУЗИТЕ В

App Store



<http://bit.ly/1pPDbNy>



ЗАГРУЗИТЕ НА

Google play

В этом выпуске:

тема : ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

- 9 Создание договоренностей и закрепление ответственности

тема : ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

- 13 Правила делегирования

модель компетенций

- 16 "Звезды" продаж. Инструкция по применению. Бывает ли звездная болезнь полезной?

тактика и практика HR

- 22 Почему выгодно обращаться к услугам лизинга и аутсорсинга в сфере персонала

T@D кейс

- 26 Построение Системы Дистанционного Обучения в ОАО «РЖД»

интервью с T@D менеджером

- 29 Как обеспечить качество подготовки персонала в условиях активного роста и региональной экспансии бизнеса?

обучение языку

- 36 Носитель или неноситель? Как найти подходящего преподавателя по английскому ?



В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

тренд

- 41 Как сделать карьеру за рубежом? - 2 часть
Поговорим о том, как увольняют в разных странах и кто из специалистов будет в цене

опросы

- 40 Опрос портала для молодых специалистов Career.ru

интервью с директором

- 47 "Счастливы вместе", Юлия Скороходова
генеральный директор многопрофильной сервисной компании «Волга-тур»

ИТОГИ

- 51 Международный саммит HR-брендинг 2014

СОБЫТИЯ

- 54 -IV Форум-тренинг для директоров по внутренним коммуникациям и HR

СОБЫТИЯ

- 55 -V ежегодный форум молодых лидеров YouLead
-Управление складским персоналом 2014

СОБЫТИЯ

- 60 -T&D Dive SOLUTIONS DAY "Обучение в ритме бизнеса".
-



Журнал для T@D и HR

**Журнал
"КОМПЕТЕНЦИИ"
- это бесплатный
ежемесячный
он-лайн журнал
для
HR и T @ D
сообщества.**

**Подписка и
распространение
неограниченное и
бесплатное
Подписаться
можно на нашем
сайте
[http://hr-
media.ru/podpiska-
na-zhurnal-1/](http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal-1/)
HR-MEDIA.RU**



Происходит что-то интересное!

Здравствуйте, Дорогие Читатели!

Сентябрь на исходе, сейчас проходят главные события мира HR. Своими наблюдениями я хотел бы с Вами поделиться.

Первое, что бросается в глаза, это резкое разделение операторов HR аутсорсеров по рыночному поведению: одни полностью сворачивают действия по поиску клиентов, другие начинают действовать отчаянно и изощрённо. Причины этого я вижу в реакции на происходящее в глобальной политике и экономике. Сказка про двух лягушек в сметане повторяется на новый лад и на новом уровне.

Второе наблюдение может быть связано с первым. Впрочем тенденцию я заметил ещё весной... Так вот, беседуя с первыми лицами солидных тренинговых компаний, я слышал от них: «...сейчас наступило время крупных компаний - аутсорсеров, мелочь не в состоянии решать амбициозные задачи клиентов...». В пик им фрилансеры и небольшие компании практически повально заявляют «крупняки подобны динозаврам – мощно, солидно но малорентабельно, а стало быть, соотношение цена-качество для клиента не оптимально...» Ну, что же, хочется верить в объективность и доказательность каждого подхода. Но может всё-таки «всяк кулик, про своё и от души....»

Третье наблюдение связано с глобальной тенденцией, которая наблюдается уже не первый месяц, и даже год. А именно, формирование рынка полного цикла HR-аутсорсинга. Компании-подборщики, берутся за развитие персонала, и следующим шагом для них становится аутсорсинг персонала. Тренинговые компании всё больше развивают оценочные услуги. Консультанты - проектировщики процессов всё больше вовлекают в проекты своих тренеров, оценщиков и интервьюеров. А это уже не может не радовать - в таком полноценном замкнутом процессе, в принципе не может существовать непрофессионализм: в виде иррациональных подходов, потери ориентиров на бизнес - результат, полумистических идей и прочее....

Всегда Ваш ,главный редактор Широкопояс Алексей (Алекс).
<http://trenerprofi.ru/>

Обучение руководителей

читайте на WWW.HR-MEDIA.RU



▲ Компетенции лидера: мышление лидера или лидерство в мышлении

Лидер должен обладать специальной компетенцией лидера в области продажи идей (в том числе идеи собственной высокой компетентности в любой области) достаточно ли только этого навыка ?
<http://hr-media.ru/trend-kompetentsii-lidera-my-shlenie-lidera-ili-liderstvo-v-my-shlenii/>



Разбираемся с кадровым резервом: «традиционно» или «по-современному» ▶

Формирование кадрового резерва руководящего состава — комплекс мероприятий по отбору и обучению потенциально возможных руководителей.
<http://hr-media.ru/razbiraemysya-s-kadrovym-rezervom-traditsionno-ili-po-sovremennomu/>

▼ Инвестиции в командность или командообразование по-умному

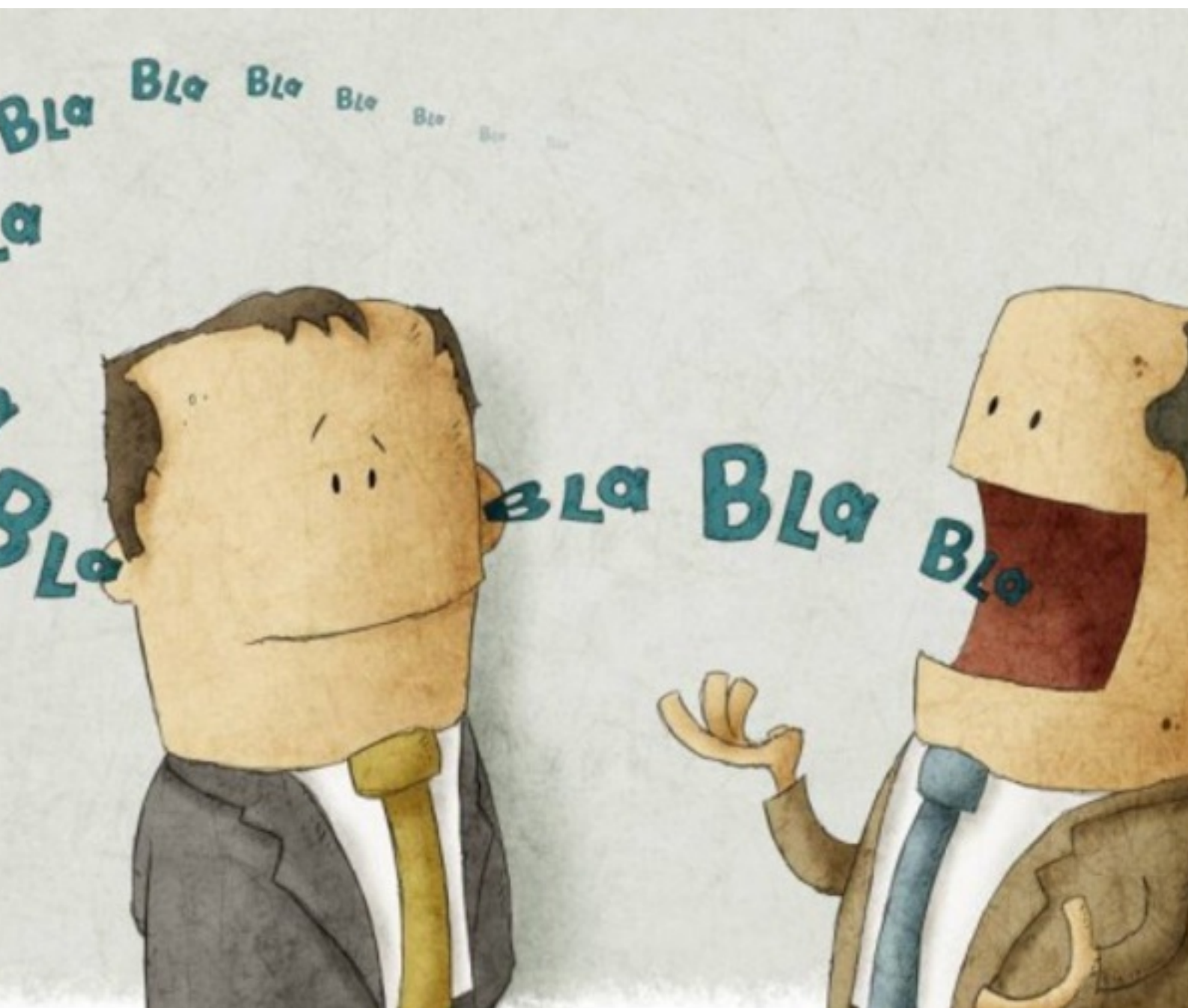
Как же сделать так ,чтобы затраты в этой области стали инвестицией в персонал?
<http://hr-media.ru/investitsii-v-komandnost-ili-komandoobrazovanie-po-umnomu/>



◀ «Звезды» продаж. Инструкция по применению.

Существуют определенные признаки, по которым сразу можно определить "звезду" продаж
<http://hr-media.ru/zvezdy-prodazh-instruktsiya-po-primeneniyu/>





Тема номера

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Создание договоренностей и закрепление ответственности

Каждая уважающая себя организация имеет систему корпоративного делегирования – иерархическую или матричную организационную структуру. В таких структурах есть четкое распределение функций и полномочий, а, значит, и ответственности: предельно понятно, кто и что должен выполнять, какие права он при этом имеет, и какую ответственность несет в ситуации неудачи. Такое делегирование четко фиксирует все договоренности между работником и работодателем: ты мне отдаешь свое время, компетенции, эмоции, а я тебе – зарплату, льготы, пенсии. Данные договоренности прописаны в организационных документах, которые называются «Должностные инструкции», «Стандарты деятельности», «Документированные процедуры» и т.д.

Не будем сейчас разбирать вопрос о том, как эти документы формируются, исполняются и контролируются в рамках организации. А поговорим про делегирование временных задач.

Каждый руководитель рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда подчиненному необходимо «вручить» либо новую дополнительную задачу, которой нет в должностной инструкции работника, либо сложную задачу, которая вроде бы там есть, но слишком размыто прописана. Речь идет о том, что принято называть «не рутина». С рутинной подчиненные привыкли справляться, делают они это обычно без энтузиазма, но с хорошим качеством. Дополнительных мер по повышению мотивации и ответственности персонала при исполнении подчиненными рутины руководитель обычно не прикладывает.



**Арина
Гороховская,**

**руководитель
проекта
RESPONSING**



Итак, что же необходимо сделать, чтобы повысить уверенность руководителя в том, что он спокойно может передать работнику новую сложную задачу

Дополнительные меры надо прикладывать тогда, когда вы не уверены, что сотрудник с задачей справится: задача новая или сложная, а то и новая, и сложная одновременно. Поди знай как он ее выполнит? Именно в этот момент и возникают те самые Ловушки делегирования, которые мы рассматривали в прошлой статье: «А может надежней все сделать самому?»

Но нет! Мы не пойдем по легкому, но пагубному пути: в итоге он приводит к нецелесообразному расходованию средств организации и полному снятию ответственности с сотрудников руками самого руководителя.

Итак, что же необходимо сделать, чтобы повысить уверенность руководителя в том, что он спокойно может передать работнику новую сложную задачу, «навесить» на него ответственность за ее исполнение и забыть об этом по крайней мере до первой контрольной точки? «Навесить» не в смысле сказать: «Ты здесь наемный работник, значит обязан исполнять все задачи, которые тебе дают, а то сам знаешь, что будет», а так, чтобы сотрудник действительно почувствовал ответственность за выполнение и предпринял все возможные шаги на пути движения к результату, чтобы результат был такой, какой нужен руководителю. Не больше, но и не меньше. Не позже, но и не... Ну ладно, раньше можно.

Рейтинг временных задач:

- 1) Самый простой случай – организация корпоративного праздника. Никто никогда не хочет заниматься этим добровольно.
- 2) Случай посложнее – делегировать подчиненному ту часть вашей работы, которая является для вас рутиной, а для него будет новой и интересной.
- 3) Еще сложнее – передать работнику выполнение той задачи, которой вам некогда заняться самому.
- 4) Совсем сложный случай – поручить подчиненному исполнять ваши обязанности на период отпуска или командировки.
- 5) Апофеоз сложности – проектная работа по внедрению изменений

Во всех этих случаях в обязательном порядке необходимы четкие договоренности об ответственном выполнении.

По статистике только один из десяти руководителей формирует с подчиненным договоренности о выполнении, на которые потом можно ссылаться в процессе контроля, повышая чувство ответственности за результат. Остальные девять не делают этого, в связи с чем им приходится либо в авральном режиме менять исполнителя по ходу пьесы (чаще всего на себя любимого), либо долго и нудно справляться с так называемой «итальянской забастовкой».

Для демонстрации схемы формирования договоренностей возьмем среднестатистического сотрудника, который в принципе никогда не подводил вас по-крупному, почти всегда в срок справляется с работой и обладает необходимым уровнем компетенций для выполнения того задания, которое вы ему приготовили. В качестве задачи рассмотрим средний пример сложности – работа, которую вам самому делать некогда. (В следующей статье обещаю рассмотреть более сложные случаи. Наверняка у вас и задачи бывают поинтереснее, и подчиненные похитрее.)

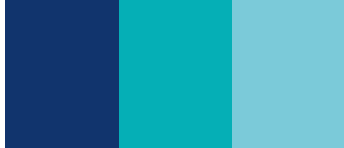
Итак, Вам предстоит разговор с подчиненным

Рассмотрим технологию, которая позволит сформировать ответственное отношение у сотрудника не только в процессе постановки задачи, но и сохранить эффект на пути движения к цели. А вам послужит платформой для создания уверенности в том, что подчиненный приложит максимум усилий, чтобы справиться с заданием.

В общем виде коммуникация в процессе постановки задачи строится в следующем ключе:

- Иван, я пригласил тебя, чтобы поручить тебе важное и сложное задание.
(Обязательно нужно сказать, что задание важное и сложное. Ведь никто не хочет с энтузиазмом делать рутину)
- Я хочу, чтобы ты занялся вопросом заключения контракта с фирмой ABC. Это новый для тебя опыт, который усилит твои профессиональные возможности. Как думаешь, справишься?
(Первая попытка договориться)
- Ну а почему не справлюсь? Попробую.
(«Попробую» - это совсем не то, что нужно. Однако сотрудники не любят давать обещания, если не уверены, что смогут их выполнить)
- Смотри в чем там сложность: у них менеджер по закупкам – женщина в годах старой формации, сидит годами на «своих» поставщиках, Но ты парень умный и симпатичный, я думаю, справишься. Придется тщательнее подготовиться: продумай заранее аргументы, направленные на минимизацию ее возражений, почитай документы. В общении будь максимально доброжелательным, используй эмоции.
(Руководитель обсуждает риски и шаги по их минимизации, чтобы снизить тревожность сотрудника по поводу сложности работы. Чувство тревожности несколько сильнее чувства ответственности и может его перекрывать)
- Ну, это я могу, - улыбаясь, Ваня демонстрирует свою харизму.
- Не сомневаюсь в тебе. И еще: внимательно изучи пятый пункт в контракте, там ключевые наши условия, которые невозможно корректировать. Зато по шестому пункту можешь дать скидку процентов 5%.
- ОК, все понял.
(Для руководителя это информация о понимании, но не о согласии выполнить)
- Как думаешь, в пятницу в 12-00 уже подпишете контракт? Сделаешь? *(Внимание!)*
- Конечно, сделаю. *(Есть обещание!)*
- Договорились?
- Договорились. *(Закрепление договоренности!)*

И только после этого Ивана можно отпустить выполнять задание. При этом у руководителя значительно повышается уверенность в том, что контракт будет заключен.



Если у Вани не получится подписать контракт, ему достаточно будет представить, как руководитель укоризненно качает головой и приговаривает: «Эх, Ваня, Ваня. А ведь мы договаривались. Я на тебя надеялся».

Уверенность в том, что Иван к сроку принесет подписанный контракт, действительно высока в этом случае. Он сделает это, потому что пообещал непосредственно руководителю, глядя ему в глаза, а не потому, что это записано в его должностных инструкциях. Даже если ему придется всю ночь с четверга на пятницу дежурить с цветами у подъезда этой женщины, он выполнит задание.

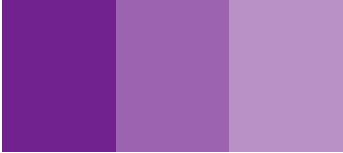
А если бы руководитель не дошел в своей коммуникации до Ваниного обещания, а отпустил бы его на словах «Я все понял, попробую», то Иван мог бы прийти к нему в кабинет и с чувством выполненного долга сказать: «Да, шеф, Вы были правы, реально сложная задачка». #



"Мифических мнений о делегировании довольно много, и есть руководители, считающие, что делегирование, как волшебная таблетка, решит все проблемы."

**Людмила Богуш-Данд,
учредитель тренинговой
компании
"Студия управления
временем BogushTime"**





Правила делегирования

Мифических мнений о делегировании довольно много, и есть руководители, считающие, что делегирование, как волшебная таблетка, решит все проблемы. Эти руководители зачастую пытаются под проблемами делегирования скрыть свою неспособность организовать стабильную работу подразделения.

Первое по распространенности заблуждение: делегирование означает “дать подчиненному задачу”.

Второе: делегирование означает “контролировать подчиненного, чтобы он делал свою работу”.

Третье: делегирование означает “спихнуть то, что свалилось на голову”.

И каждое из этих мнений не имеет никакого отношения к делегированию.

На самом деле, делегирование не есть контроль, пинание или напоминание сотруднику о том, что он и так должен делать!

Если вам приходится его заставлять работать, срочно меняйте сотрудника, не тратьте свое время и силы на то, чтобы с ним бороться. В то время, как мучаетесь с этим, другой - нормальный, продуктивный и жаждущий работать к вам не попадет, ведь место занято. Если вам приходится распахивать сотрудникам неожиданно сваливающиеся задачи, клиентов, проекты - займитесь как следует планированием своей работы. Ведь уже давно хорошо известно, что настоящего форс-мажора не бывает больше, чем 25% процентов (мы даже исследования проводили, делали хронографии рабочего времени и все подтвердилось). Большая часть того, что обычно называют форс-мажором, это лишь чья-то небрежность и безответственность. Найдите того, кто это создает и замените его. Если же вы сами являетесь этим “поджигателем”ну, что ж - милости просим к нам на обучение!

И тем более, милости просим к нам на обучение, потому что настоящее делегирование невозможно без планирования! Ведь делегированием является плановая передача вашей задачи вашему подчиненному, понимаете? Для подчиненного это фактический карьерный рост, а для вас - возможность осваивать новые территории для компании и для себя.

Поэтому правила для делегирования следующие:

1. Передавать только ту свою задачу, которую вы сами делаете хорошо, описав ее предварительно.
2. Передавать задачу только тому, кого вы растите в качестве своего заместителя.
3. Передавать задачу, обучая - убедиться в том, что человек знает и умеет делать то, что нужно сделать.
4. Поставить несколько точек промежуточного контроля.
5. Передав задачу однажды, уже никогда ее самому не делать.

Это основные правила, их можно детализировать, а также использовать различные инструменты для оптимизации.

На самом деле вопросы/проблемы делегирования возникают только там, где бизнес-процессы не налажены!

А чтобы вам было легче решиться на делегирование, приведу результаты одного исследования. Когда изучали настоящие причины того, почему руководители не делегируют, то обнаружили две “главные” причины:

- самому нравится это делать и
- страшно, что подчиненный с задачей справится, и тогда окажется, что “не только я один тут такой крутой”...

Вывод? Он простой: не делегируйте никогда, если боитесь, что вас “подсидят”. Потому что страх быть подсиженным говорит о низкой самооценке, а дыма без огня не бывает. Найдите причины вашей неуверенности в себе и устраните их. Помните: лучшие руководители заставляют дела идти верно, и делают это руками своих подчиненных. Как говорится, руководитель должен быть ленивым. И завершающая рекомендация. На самом деле вопросы/проблемы делегирования

возникают только там, где бизнес-процессы не налажены!

В налаженной системе задачи передаются вниз, а сотрудники растут вверх планомерно. Их заранее обучают, а руководители заранее готовятся к новым проектам. Такая слаженная работа позволяет каждому выполнять свои задачи наилучшим образом, одновременно готовясь к новым ступеням развития. Стихийная передача задач, распространённая подразаемаемая под словом “делегирование”, всего лишь создаёт дополнительный хаос и лишние трудности.

Поэтому гораздо вернее сфокусироваться на проработке бизнес-процессов и внедрении плановости в работу вашей компании или подразделения. В этом случае технология делегирования автоматически будет выполняться правильно и приносить компании дополнительную прибыль. #



Читайте на
WWW.HR-MEDIA.RU

статья
Арины Гороховской

"Ловушки
делегирования. Как
правильно делегировать.
Советы руководителю"



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

**"Звезды" продаж.
Инструкция по
применению. Бывает ли
звездная болезнь
полезной?**

**Алексей Широкопояс,
главный редактор журнала
"Компетенции",
консультант по
эффективности персонала**

**Давайте поговорим о
компетенциях хороших
продавцов**





"Звезды" продаж

Инструкция по применению

Существуют определенные признаки, по которым сразу можно определить звезду в продаже:

- Демонстрируют по-настоящему достойные результаты. Несмотря на то, что долгое время «звездно» работают в определенном сегменте, при переходе в другую товарную нишу не ухудшают своих показателей.
- Яркие, привлекают к себе интерес и внимание
- Не слишком стремятся быть органичной частью коллектива, могут держаться особняком
- Удивительно легко сходятся с людьми, хотя при этом не всегда отличаются повышенной общительностью, а порой и вовсе избегают близкого общения с клиентами.
- Врожденное любопытство таких продавцов дает им возможность с легкостью добывать ценную информацию. Кроме того они открыты к новым знаниям и не устают совершенствоваться.
- Чаще всего имеют исключительно монетарный интерес к работе, которого вполне достаточно для эффективной деятельности. Вряд ли получится подвергнуть их какому-либо идеологическому или корпоративному влиянию.
- Быстро учатся и способны делать правильные выводы из ошибочных поступков.
- Имеют антистрессовый иммунитет.
- Лишены чувства неловкости, способны задавать оппоненту (клиенту, коллеге и т.д) неудобные вопросы, инициировать тяжелые разговоры.
- Не всегда доставляют окружающим одни лишь приятные эмоции, редко отличаются скромностью.

Некоторые наивные руководители спят и видят, что они собрали вокруг себя потрясающе эффективную команду отличных продавцов. Каждый из них будет являться неотъемлемой частью дружной команды, а вместе они в два счета завоюют самый сложный рынок. Подобные мечты на деле являются полнейшей утопией. Действительно, в таком стремлении такое количество нестыковок, что его можно считать почти безнадежным. Судите сами, зубастые продавцы, как правило, знают себе цену, и цена эта достаточно высока. Все ваши рассказы о корпоративных ценностях вызовут у них в лучшем случае вежливое молчание. Каждый из них будет тянуть на себя корпоративное одеяло, и доставлять вам множество других неприятностей.

Не стоит упускать из виду и тот аспект, что управлять командой сильных и уверенных в себе продавцов, должна отнюдь незаурядная личность. В противном случае иерархическая лестница будет безнадежно сломана, и кто кем управляет, останется большим вопросом.



Стремиться к привлечению в свой коллектив исключительно звездных продавцов можно лишь на этапе стартапа компании

Кроме всех вышеперечисленных кровавых подробностей есть и другие вариации на тему коллектива из звездных продавцов. По сути каждый из звездных продавцов мог бы довольно успешно заниматься самостоятельным торговым бизнесом.

И некоторые из них так и поступают только... внутри вашей компании. Предсказать подобную неприятность довольно сложно. Опытные «звезды» продаж тщательно усыпляют ваше внимание: они выглядят дружным и сплоченным коллективом и, естественно, постоянно радуют вас отличными показателями работы. Как уж тут не порадоваться сложившейся ситуации. Тем сильнее будет ваше расстройство, когда, словно гром среди ясного неба, лучший продавец уйдет из компании, придумав для вас вполне приличный повод. А вместе с ним уйдут ваши лучшие покупатели, даже не заморачиваясь на придумывание повода.

Те же, кто не уйдет на вольные хлеба, будут работать внутри вашей компании... на себя. Поверьте, они виртуозно умеют это делать. Используя ваши наработки, авторитет и денежные средства они без зазрения совести будут преследовать свои интересы.

Стремиться к привлечению в свой коллектив исключительно звездных продавцов можно лишь на этапе стартапа компании. Это будет оправданно, ведь они действительно смогут помочь предприятию активно и успешно начать деятельность. Принимая на работу истинного профессионала, следует понимать, что вряд ли он будет соблюдать правила, созданные вами для всех. В лучшем случае вы найдете более устраивающий всех компромисс.

Практика последних десятилетий показывает, что идеальный коллектив выглядит иначе, чем сборище звездных продавцов. Более эффективная структура выглядит следующим образом: в коллективе торговой компании, состоящем из двадцати человек, должно быть три-четыре звезды. Их нужно выделить определенным нематериальным способом: предоставить особый льготный график работы, дополнительный выходной и красивое название должности, например, «самый главный продавец» или что-то типа того. В идеале можно было бы удалить их территориально от остальной компании «обычных» продавцов. Поверьте, сокращение общения между звездами и обычными смертными пойдет только на руку вашему предприятию. Для последних такое выделение лучших продавцов станет отличным стимулом стремиться к лучшим показателям, и когда-нибудь получить все привилегии звездных продавцов.

Рассмотрим следующую ситуацию. Если в вашей компании «отличный» специалист делает львиную долю продаж, то только представьте, что случится, если он решит вас оставить. Поэтому делайте основную ставку все-таки на «просто хороших» специалистов. Давайте им возможность профессионального роста, проводите тренинги и другие полезные штуки. В конце концов многие средние продавцы станут звездами. Весь фокус в том, что они не сразу осознают этот факт. Вот это время будет самым благодатным для вашего бизнеса. Демонстрируя



Как правильно построить отношения со "звездами продаж"

великолепные показатели работы, такие сотрудники еще не будут сворачивать вам кровь.

Но вернемся к нашим звездам. Как же все-таки правильно построить с ними отношения без ущерба для нервной системы и казны компании?

Попытайтесь инициировать честное партнерство, обсудите все подводные камни и их последствия «на берегу». В случае, когда это сделать не удалось и вы понимаете, что без звезды вам будет лучше, чем с ней, нужно «правильно» от нее избавиться.

Чтобы сделать это без лишних нервов, следуйте следующей инструкции:

- Уменьшите вдвое переменную составляющую заработной платы (процент от продаж)
- Начните жестко контролировать все рабочие моменты
- Придумайте мега-сложную систему внутренней отчетности именно для звезд
- Попросите звезду поделиться клиентами, а именно отдать половину недавно пришедшему новичку.

Поверьте, не успеете вы и глазом моргнуть, как звездный продавец уже будет сидеть в приемной другого руководителя с написанным резюме и рассказывать о своих достижениях на прошлой работе.

А чем это обернется для вас – прибылью или убытком – время рассудит.



**Читайте на
WWW.HR-MEDIA.RU**

**Статью Алексея
Широкопояса**

**"Работа с
возражениями —
проблемы научения"**

СОЦИАЛЬНЫЙ СКРИНИНГ

5

КАК КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗУЮТ СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА ПРИ НАЙМЕ/УВОЛЬНЕНИИ СОТРУДНИКОВ

И 5 ГАРАНТИРОВАННЫХ СПОСОБОВ УПУСТИТЬ РАБОТУ

Недавно в США был принят новый закон, который позволяет сторонним компаниям приступить к сбору информации из социальных медиа с целью передачи ее по запросу другой компании для мониторинга потенциальных соискателей при найме на работу. С помощью этой услуги, доступной уже в ближайшем будущем, как никогда становится важным, сохранить свое присутствие в социальных медиа более незапятнанным. Вы не знаете наперед, будет ли ваш будущий работодатель искать что-то о вас и вдруг он сможет найти то, из-за чего посчитает, что вы не подходите для этой работы или вы не тот тип работника, который он ищет. Учитывая это, мы хотели посмотреть, как компании в настоящее время используют социальные медиа, на что они обращают внимание при найме, и что сотрудники могут сделать такого, что гарантировало бы им потерю работы.



КАК КОМПАНИИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ СКРИНИНГ

Опрос 2009 года компании CareerBuilder дает сведения о том, как компании используют социальные медиа для просеива сотрудников

45%

соискателей
просеиваются
через социальные
сайты



Facebook 29%



LinkedIn 26%



Twitter 7%



Blogs 11%

КАКИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ САЙТЫ ПРОСМАТРИВАЮТ РАБОТОДАТЕЛИ

ЧТО РАБОТОДАТЕЛИ НАХОДЯТ В СОЦИАЛЬНЫХ ПРОФИЛЯХ

ПОЗИТИВ

18%

работодателей находят в социальных сетях сведения, которые способны повлиять на их решение о найме кандидата

50% Эмпатия к личности кандидата

39% Подтверждение профессиональной квалификации кандидата

38% Креативность

35% Развитые коммуникативные навыки

33% Широкий кругозор

19% Хорошие отзывы о кандидате

15% Награды и премии, полученные кандидатом

НЕГАТИВ

35%

работодателей находят в социальных сетях сведения, которые способны повлиять на их решение об отказе в найме кандидата

53% Провокационные фотографии или информация

44% Подтверждение употребления наркотиков или алкоголя

35% Оскорбление прошлых работодателей, коллег или клиентов

29% Плохие навыки общения

26% Дискриминационные высказывания

24% Ложь в квалификации

20% Конфиденциальная информация о прошлых работодателях

5 ГАРАНТИРОВАННЫХ СПОСОБОВ УПУСТИТЬ РАБОТУ

1

ПОМОЙКА

Ваша цифровая помойка может быть по всему интернету – например, компрометирующие фотографии, обсуждение вашей ночи под "стимуляторами" в клубе и т.п., сделайте вашу помойку настолько грязной, насколько это возможно, замусорьте все главные сети - facebook, twitter, LinkedIn, и т.д.



2

УЖАСНЫЙ ТРОЛЛЬ

Убедитесь, что вы настоящий тролль социальных сетей - оставьте как можно больше раздражающих и бессмысленных комментариев где только можете: в блогах, twitter и т.д., и не забудьте проклинать всё и вся в максимально возможных степенях.

\$#@%!

3

БОЛТУН

Говорите о ваших прошлых работодателях в негативном свете. Говорите о том, как вы ненавидели свою последнюю работу и каким Ваш босс был плохим менеджером и редиской. Если вы действительно хотите изо всех сил насолить, то раскройте конфиденциальную информацию о ваших предыдущих работодателях.



4

ОБИЛЬНЫЕ КОНТАКТЫ И КОММЕНТАРИИ

Добавляйте как можно больше случайных людей и собирайте себе их странные комментарии. Это особенно хорошо, если ваши "друзья" оставляют помойку на вашей стене в facebook.



5

ПРИЯТНЫЙ НЕГАТИВ

Сохраняйте все отрицательное. Не пишите ничего положительного - в том числе о ваших достижениях, премиях, образовании или навыках.



SOURCE:

<http://mashable.com/2009/08/10/social-media-misuse/>

<http://www.careerbuilder.com/Article/CB-1337-Interview-Tips-More-Employers-Screening-Candidates-via-Social-Networking-Sites/>

РЕДАКТОР: Павел Югов www.pavel-yugov.com

mindflash.com



Тактика и практика HR

Почему выгодно обращаться к услугам лизинга и аутсорсинга в сфере персонала

Услуги лизинга и аутсорсинга в сфере персонала появились на Западе еще в первой половине 20 века. В Россию они пришли только в конце 90-х годов и изначально не были востребованы в отечественном бизнесе: мало кто понимал специфику услуги и необходимость ее использования. Более того, многие предприниматели боялись попасться на удочку мошенников в период «лихих» времен.

Экономический кризис 1998 года заставил владельцев компаний серьезно пересмотреть свои взгляды на ведение бизнеса. В первую очередь, это коснулось кадровой политики. Восстановление предприятий после кризиса требовало жесткой экономии ресурсов. Тогда услуги лизинга и аутсорсинга в сфере персонала и начали пользоваться спросом среди предпринимателей.

Компании, предоставляющие услуги лизинга и аутсорсинга в сфере персонала,

обслуживают бизнес-процессы предприятия в области управления кадровыми ресурсами. Такая схема выгодна организациям по многим причинам. Во-первых, она снимает с заказчика лишнюю административно-бумажную волокиту, неизменно сопровождающую кадровую деятельность. Это, в свою очередь, существенно разгружает бухгалтерию и службу по работе с персоналом.

Компания-заказчик может привлекать персонал в любом количестве в обозначенный в документе срок. В случае если сотрудники не подойдут по каким-либо объективным причинам, их можно заменить на других. Исполнитель предоставит заказчику сотрудников в соответствии с его пожеланиями в кратчайшие сроки, предотвращая простой на производстве из-за невыхода или отсутствия персонала нужного профиля.



Андрей Щеткин ,

**директор по
развитию
аутсорсинговой
компании**

«СТС Групп»



Опыт и практика показывают, что обращение к услугам лизинга и аутсорсинга персонала повышает эффективность бизнес-процессов заказчика в соответствии с поставленными задачами

Обращение к услугам лизинга и аутсорсинга в сфере персонала существенно сокращает производственные расходы. Это происходит, прежде всего, благодаря привлечению специалистов нужной квалификации и использованию исполнителем в своей работе функций контроля, анализа и отчетности.

Расходы на сопровождение работника берет на себя компания-исполнитель, которая предоставляет персонал. Также она занимается его адаптацией и проводит обучение. Помимо преимуществ лизинг и аутсорсинг персонала имеют свои «подводные камни». Никто не застрахован от мошенников среди исполнителей. В связи с этим совет: поставщика подобных услуг в сфере персонала необходимо выбирать тщательно, опираясь на сведения о сроках существования на рынке подобных услуг и клиентах, которые обращались в компанию; рекомендации и отзывы.

Среди заказчиков бытует мнение, что сотрудники, предоставляемые в лизинг, менее замотивированы на результат, нежели штатный персонал, и не нацелены на качественное выполнение работы. Это не так. Оператор лизинговых и аутсорсинговых услуг в сфере персонала гарантируют заказчику результат выполненных работ. Такая гарантия зачастую подкрепляется комплексом мероприятий по адаптации и обучению сотрудников, разрабатываемых компанией-лизингодателем. Например, в «СТС Групп» мы стремимся поощрять надежных сотрудников различными способами: премированием по результатам труда и проведением различных конкурсов с последующим вознаграждением.

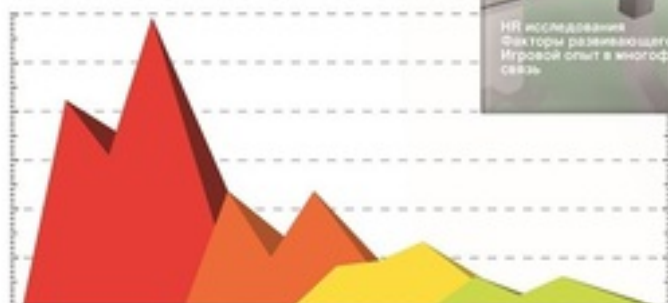
Еще одно из заблуждений заказчиков – кажущаяся дороговизна лизинговых и аутсорсинговых услуг в сфере персонала. Экономия от сокращения административных и производственных расходов, экономия за счет возможности привлечения и отказа от персонала при необходимости покрывает все расходы. Более того, сокращая издержки, заказчик экономит даже больше, чем платит за услугу.

Между заказчиком и исполнителем заключается договор о предоставлении услуг. В документе в обязательном порядке прописываются предмет договора, положение о функциональных обязанностях персонала, количество работников, которые должны выйти на объект. Также указываются сроки и порядок выхода сотрудников, объем и время, отведенные на выполнение работ. Решением спорных вопросов между заказчиком и сотрудниками по договору занимается компания-исполнитель.

Обязательными являются положения об ответственности сторон за невыполнение условий договора, сохранении конфиденциальности предоставления услуг, условиях оплаты. Они обеспечивают правомерное соблюдение всех пунктов, прописанных в договоре.

За рубежом лизинг и аутсорсинг персонала пользуются стабильным спросом. Оставляя в штате немногочисленный основной персонал, компании привлекают на работу сотрудников различной степени квалификации и специальностей. Сегодня компании все более активно прибегают к услугам лизинговых и аутсорсинговых компаний. Это, прежде всего, предприятия, работающие в сфере торговли, общественного питания, складской логистики и производства. #

журнал



Журнал "Компетенции"

Мобильное приложение для iPhone и iPad



Кейс

**"Повышение квалификации
или организация технической
учебы сотрудников дирекции
движения.**

**Построение Системы
Дистанционного Обучения в
ОАО «РЖД» "**

**Материал подготовлен
ГВЦ ОАО "РЖД" совместно со
Службой управления делами
Центральной дирекции
управления движением –
филиала ОАО «РЖД»**



В Центральной дирекции управления движением – филиале ОАО «РЖД» наиболее прогрессивным направлением развития технической учебы является дистанционное обучение

С 2009 года по этой форме обучения в дирекции организована одна из частей технических занятий – отработка практических навыков с использованием мультимедийных уроков (электронных курсов). Занятия проходят на базе Системы Дистанционного Обучения ОАО «РЖД» (далее - СДО ОАО «РЖД»), которая успешно эксплуатируется в Компании с 2006 года.

На сегодняшний день во всех региональных дирекциях управления движением внедрено использование дистанционного обучения в рамках технической учебы. Для этого в 2007 - 2010 годах было разработано 23 электронных курса для обучения поездного диспетчера, маневрового диспетчера, дежурного по станции, дежурного по парку, дежурного стрелочного поста, составителя поездов и ряда других.

Хотелось бы отметить положительную динамику использования данной технологии. Если в 2009 году в системе было зарегистрировано около 7 тысяч работников, то в текущем году - более 57 тысяч. По итогам 2013 года в СДО ОАО «РЖД» прошло обучение свыше 40 тысяч человеко-курсов.

Так как СДО ОАО «РЖД» одновременно доступна и в интернете, и в корпоративной системе передачи данных, то обучение для пользователей является более комфортным по сравнению с другими аналогичными дистанционными системами. Работник сам выбирает удобное время и место прохождения обучения, что позволяет ему спланировать собственное время, и имея соответствующую мотивацию, добиться более высоких результатов.

Централизация процесса обучения позволяет в режиме реального времени анализировать динамику использования ресурса и результаты прохождения занятий. В Центральной дирекции управления движением отработан следующий порядок действий работников при проведении технической учебы в дистанционной форме:

1. Инженер центра практического обучения, кабинета технической учебы или начальник вагона-тренажера запрашивает из региональных дирекций сведения о работниках для их регистрации в СДО ОАО «РЖД»;
2. Автоматически происходит регистрация работников в системе (импорт данных);
3. Получив уникальные персональные данные для входа в систему (логин, пароль), работник авторизуется в СДО ОАО «РЖД» и изучает учебный материал, который сформирован в соответствии с его должностью/профессией.
4. По завершению обучения каждый пользователь проходит итоговое тестирование.
5. Ответственный за обучение проводит мониторинг обучения.

Использование дистанционной формы обучения показало свою эффективность за счет:

- ускорения процесса обучения
- повышения контроля за распространением и изучением материала средствами, существующими в СДО ОАО «РЖД»;
- освобождения руководящего состава от необходимости проведения постоянных лекционных технических занятий;
- обеспечения массового обучения в подразделениях дирекции в связи с одновременной доступностью системы в корпоративной сети передачи данных (интранет) и интернет.



Плюсы внедрения системы дистанционного обучения с точки зрения работодателя

Для успешной реализации проекта полного перехода технической учебы на дистанционную форму необходимо реализовать комплекс организационных и технических мероприятий:

- разработать комплект документов, определяющих порядок подготовки материала для технических занятий;
- расширить возможности серверного оборудования для обеспечения передачи информации.

К основным плюсам внедрения системы дистанционного обучения работников, с точки зрения Центральной дирекции управления движением, как работодателя, можно отнести:

- экономическую выгоду – низкая себестоимость обучения обеспечивается за счет ориентированности дистанционного обучения на большое количество пользователей без отрыва работников от производства;
- более эффективное использование учебных площадей и технических средств обучения;
- высвобождение преподавательского состава.

К основным плюсам внедрения системы дистанционного обучения с точки зрения пользователя относится:

- географическая независимость обучения (исключается необходимость приезжать в учебное заведение);
- спокойная обстановка, отсутствие временных и финансовых затрат на проезд до места обучения;
- отсутствие необходимости использования дополнительных технических средств для обучения (достаточно только ПК и подключения к корпоративной сети передачи данных или интернету);
- индивидуальный темп обучения (темп обучения пользователя не зависит от темпа обучения группы);
- гибкая траектория обучения (пользователь может выбирать последовательность изучения материала);
- возможность организации тематических обсуждений пользователей друг с другом и с преподавателем (форумы, внутренняя система переписки в СДО ОАО «РЖД»);
- постоянная поддержка и мониторинг обучения преподавателем. #

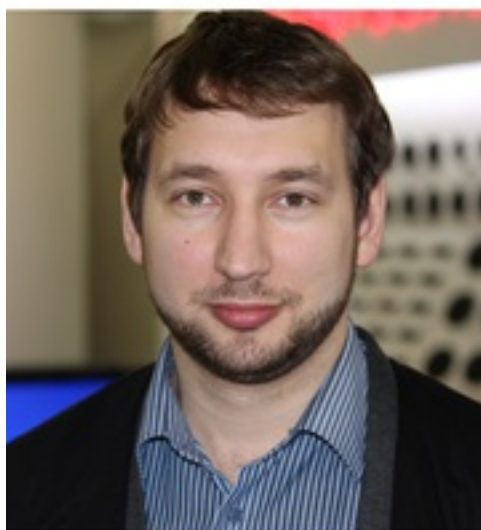


ИНТЕРВЬЮ С T@D ДИРЕКТОРОМ

**"Как обеспечить качество
подготовки персонала в
условиях активного роста и
региональной экспансии
бизнеса?"**

**Компания «Телемакс»
добилась этих результатов,
разработав в сотрудничестве с
EXICLUB систему обучения
руководителей магазинов
включающую развитие
компетенций через
эмоциональный интеллект.**

**Ведущий менеджер по
обучению компании
«Телемакс»
Никита Троицкий**



**"Телемакс" – федеральная сеть супермаркетов
электроники и бытовой техники.
Компания основана в 2002 году в
Санкт-Петербурге, где на настоящий момент и
располагается штаб-квартира**

На сегодняшний день в компании работают более 1500 сотрудников. 34 магазина Телемакс сосредоточены в 17 городах на Северо-Западе и в Центральной части России. Телемакс реализует стратегию multi-channel, объединяя преимущества традиционного и online-шопинга.

Выйдя из кризисного времени, компания «Телемакс» вошла в фазу активного роста и определила свой вектор развития в сторону региональной экспансии. В связи с таким подъемом появилась острая необходимость в подготовленных кадрах. Было решено проводить обучение по двум направлениям – во-первых, проводить внутренние тренинги для линейного персонала, а, во-вторых – обучение менеджеров и топ-менеджеров компании силами внешних провайдеров.

Первая попытка проведения обучения менеджеров была предпринята до формирования отдела обучения в компании и не увенчалась успехом. Компания не смогла точно сформулировать свой запрос, руководители компании требовали включить в двухдневный тренинг чрезмерное количество тем, а выбранный провайдер со своей стороны не возражал. Кроме того, отсутствовало уравнивание групп, поэтому вместе обучались опытные менеджеры и абсолютные новички. В результате обучения изменения на уровне рабочего поведения не последовали несмотря на значительные финансовые затраты, а уровень менеджеров компании в лице директоров и заместителей директоров магазинов розничной сети остался на прежнем уровне.



**Александра Капустина,
генеральный директор
компании EXICLUB.**

**О том, как формировалась
новая система обучения,
обеспечившая качество
подготовки персонала, на
апрельской конференции
«Корпоративное обучение»
в Санкт-Петербурге
рассказали ведущий
менеджер по обучению
компании «Телемакс»
Никита Троицкий и
генеральный директор
компании EXICLUB
Александра Капустина.**



Вопросы Никите:

• Почему появился запрос на обучение директоров и зам. директоров магазина? Какие были цели и задачи обучения?

Цель любого бизнеса – зарабатывать деньги и в этом плане я не скажу ничего нового. Цель, поставленная перед руководством компании собственником, сводилась к тому, чтобы достигнуть показателей товарооборота в 6 млрд. рублей к концу 2013 года. Решать эту задачу стали комплексно, в том числе и путем значительного расширения сети с особым упором на регионы. Так как планировалось увеличить сеть в 1,5 раза, то для управления новыми магазинами потребовались подготовленные кадры, а тем директорам и их заместителям, которые уже работали в компании, требовалось не только обучение, но и мотивационный толчок для выполнения амбициозных планов компании.

• На основе чего создавалась модель компетенций? Какие компетенции были выделены как ключевые?

Модель компетенций создавалась внутренним отделом обучения на основе трёх составляющих.

1. Ряд регламентирующих документов, таких как служебные инструкции и чек-листы.
2. Была проанализирована повседневная деятельность директоров, на основе которой была составлена профессиограмма.
3. Кроме того, мы собрали обратную связь от руководителей розничной сети, где они формулировали основные черты успешного директора или заместителя директора розничной сети «Телемакс».

Всё это позволило выделить 6 первичных компетенций, из которых 4 были определены как ключевые.



Выбор провайдера и предварительная работа

Таковыми были признаны:

Клиентоориентированность – у клиентов есть выбор, и нам важно, чтобы обслуживание в нашей сети располагало их к выбору в пользу «Телемакс».

Делегирование полномочий – в условиях многозадачности администрации необходимо уметь распределять задачи;

Влияние и убеждение – в работе с персоналом необходимость в мотивации, активизации и т.д. очевидна;

Ориентация на результат – при общей цикличности в работе администрации магазина очень важно, чтобы в каждый период администрация ставила и добивалась поставленных целей, ведь каждый месяц – это четкий план, выраженный в цифрах товарооборота, конверсии, прибыли. Каждый директор или зам должны понимать, что на поезд нельзя опоздать чуть-чуть – ты либо успел, либо опоздал, – поэтому план можно или выполнить, или провалить месяц.

• **На основе чего осуществлялся выбор провайдера? Какая предварительная работа была проведена до привлечения внешнего провайдера?**

Предварительная работа заключалась в создании модели компетенций и проведении ассесмента, где все директора и зам. директора были оценены с точки зрения выраженности указанных выше компетенций. Итогом этой работы стал четко сформулированный запрос на обучение. Мы понимали, чему необходимо обучать нашу администрацию. На основе этого запроса мы начали искать компании с опытом корпоративного обучения для крупных компаний по данным темам. Из первоначальных 10 компаний были отобраны 2, которые продемонстрировали самый высокий профессионализм с точки зрения методологии обучения. Последним этапом отбора стало проведение демо-тренинга для фокус-группы, где подавляющее большинство высказалось за обучение от компании EXICLUB. Если говорить о том, что привлекло в компании EXICLUB первоначально, то это их нестандартный подход в обучении через развитие эмоционального интеллекта.

Вопросы Александре:

• **В чем заключается концепция исполнительского интеллекта EXIQ?**

Даже наличие требуемых навыков и сведений не гарантирует успешного внедрения изменений: людям свойственно сомневаться в необходимости действия и испытывать страх перед неизвестным результатом.



В трудной борьбе с собой не всегда помогает даже страстное желание измениться, а первоначальный энтузиазм быстро сменяется ленью и прокрастинацией, поэтому многие начинают считать, что изменения невозможны, да и не нужны.

Секрет в том, что иррациональные по своей природе эмоции можно сделать своими союзниками, научившись осознавать и корректно интерпретировать их, то есть развивая свой эмоциональный интеллект или EQ.

Важно освоить необходимые эмоциональные компетенции, что в сочетании с новыми умениями и пониманием своих возможностей позволяет создать импульс для первого шага на пути к успешному результату.

• В чем заключалась уникальность программы разработанной для ТЕЛЕМАКС?

HR-менеджеры «Телемакса» пришли к нам с детально сформулированным запросом, что позволило нам быстро и максимально точно разработать программу под нужды компании и в соответствии с требуемыми компетенциями. На основе проведенного внутреннего ассесмента «Телемакса» и данных нашей диагностики мы разделили всех участников обучения на три группы и создали для каждой собственный обучающий маршрут, учитывающий индивидуальные особенности и позволяющий в полной мере раскрыть потенциал каждого руководителя и обеспечить внедрение в работу полученных навыков.

В своей работе мы придерживаемся комплексного подхода, поэтому обучение сопровождалось составлением планов внедрения, регулярными консультациями и пост-тренингами, которые проводились как очно, так и посредством видеоконференций, что связано с географической удаленностью некоторых филиалов компании.

По окончании проекта, мы передали нашим партнерам все проведенные тренинги с описанием методики, что позволит им в будущем самостоятельно продолжить работу по формированию кадрового резерва компании.

Вопросы Никите и Александре:

• Каковы результаты проекта и как они оценивались?

Результаты проекта оценивались как отделом обучения (оценка реакции группы), так и руководителями розницы (экономический эффект). В результате обучения снизилась текучесть кадров как среди администрации магазинов, так и среди персонала, а в большинстве магазинов повысились экономические показатели. Рост продаж сопутствующих товаров, к примеру, превысил 40%. Мы понимаем, что подобные результаты – это не только итог обучения администрации, но частные случаи, когда директор с опытом работы в «Телемаксе» в 3-4 года вдруг начинает работать в 2 раза эффективнее только после обучения, говорят о том, что роль данных тренингов в этом значительная. Так как компания выполнила поставленную цель в 6 млрд. рублей, то оценки проекта только положительные на всех уровнях.

Инвестиции в обучение руководителей и формирование кадрового резерва компании всегда приносят экономический эффект

Александра: Мы со своей стороны тоже довольны результатами проекта и рады, что компания «Телемакс» с нашей помощью смогла добиться столь впечатляющих результатов. Взаимодействие с «Телемаксом» было открытым и доверительным, что дало нам возможность получить объективную обратную связь, которая в будущем поможет нам и далее совершенствовать свои программы.

• На конференции Вы озвучили один из основных для Вас выводов: обучение руководителей МОЖЕТ привести к увеличению объёма продаж. Какие ещё важные предположения подтвердились, а что оказалось открытием?

На мой взгляд, подтвердилось то, что вложение в людей всегда окупается,

а также то, что хороший тренинг является мотивирующим событием для его участников. Открытием могу назвать то, что участники тренинга узнали о существовании эмоционального интеллекта, и проведённые тренинги стимулировали их на дальнейшее самостоятельное изучение этой темы.

Александра: Представленный компанией «Телемакс» кейс в рамках Индустриального кадрового форума, это ясный, четкий, экономически подтвержденный пример тезиса о влиянии развития управленческого потенциала компании на ее прибыль. Я не устаю утверждать, что инвестиции в обучение руководителей и формирование кадрового резерва компании всегда приносят экономический эффект, так как руководитель приносит полученные знания в свое подразделение.



**Руководитель
мотивирует
подчиненных на
дальнейшее
совершенствование.**

**Положительный
пример и наличие
работающего
инструментария – это, в
свою очередь, гарантия
успеха любого
предприятия!**

IV Форум-Тренинг для директоров по внутренним коммуникациям и HR

IC-PRACTICE

Internal communications – Practice'14



11–13 ноября, 2014 г.
Москва, отель Mercure Москва Павелецкая

ЭНЕРГИЯ ПОБЕДЫ:

КАК НАСТРОИТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ВК НА ТОТАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Ключевые СПИКЕРЫ



Игорь
ЗАДОРИН,
«ЦИРКОН»



Елена
КУДРЯШОВА,
SBERBANK CIB



Наталья
МАЛАШЕНКО,
UPM



Карен
АСОЯН,
SAMSUNG



Марина
ЕЛАГИНА,
TELE2



Мария
СТАШЕНКО,
WONDERFULL



Анна
КАЗАРИНА,
«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



Екатерина
БОРИСОГЛЕБСКАЯ,
«КОРПОРАЦИЯ
ЭЛАР»



Алия
КЛИНГ,
«БСХ БЫТОВАЯ
ТЕХНИКА»



Михаил
ФЕЛЬДМАН,
Группа
«АНГСТРЕМ»



Ольга
ЛУЧИНА,
«ФИЛИП MORRIS
СЭЙЛЗ ЭНД
МАРКЕТИНГ»



Александр
ТАРАСОВ,
«ЮВЕЛИРНАЯ
СЕТЬ 585/
ЗОЛОТОЙ»



Мария
ЛАПУК,
«ФОНД РАЗВИТИЯ
ИНТЕРНЕТ-
ИНИЦИАТИВ»



Олег
ГРЕЧКО,
MEGAPOLIS
MEDIA

www.ic-practice.ru



**Носитель или
неноситель?**

**Найти подходящего
преподавателя по
английскому — сложно.
Как хорошего
стоматолога или
психотерапевта.
Как правильно выбрать
преподавателя?**



**Анна Гершвальд,
языковой тренинговый
центр "Свобода Слова".**



По статистике при выборе преподавателя по английскому носителей языка предпочитают более 70% будущих студентов.

И это не удивительно — кто, если не носитель научит говорить на родном для него языке? При этом, как показывает практика, максимальной эффективности и значительного «прорыва» по классической шкале уровней добиваются студенты именно с русскими специалистами. Почему так происходит? И как правильно выбрать преподавателя?

Найти подходящего преподавателя по английскому — сложно. Как хорошего стоматолога или психотерапевта. Казалось бы, сарафанное радио никто не отменял. Например, вспомнили вы на днях, как в прошлом году вся «сетка» в офисе упала, потому что сисадмин полдня отсутствовал. Он у стоматолога был, зубы лечил. И отличный специалист, говорит. Руки золотые, кресло удобное, по радио и вовсе дискотека 80-х. И неважно, что ему новые брекететы устанавливали, а у вас наращивание всех коренных зубов по графику в пятницу. Отзыв отличный, но пойдете вы к этому специалисту? Вряд ли. Или вот вам другой пример: хотите вы стать продвинутым дизайнером. Гуру фотошопа, повелителем иллюстратора и властелином корела. Почитали отзывы в интернете, выбрали подходящий курс, оплатили. Приходите на первое занятие, а вам там про пакетную обработку и создание макросов рассказывают. Круто? Да. Только если вы уже владеете фотошопом.

Вернемся к английскому языку и выбору преподавателя. Представьте, что у вас уровень Beginner. Или хотя бы Elementary. То есть учили язык еще в школе лет двадцать назад, а сейчас вся практика языка сводится к «How much» во время отдыха за границей. Что это значит? Ваша цель — получить хотя базовые знания о грамматике и минимальный словарный запас, чтобы двигаться дальше. Обращаться к профессиональному преподавателю-носителю в данном случае будет сравним с подключению дизельного генератора к вафельнице на кухне. Дорого, неэффективно и можно «подгореть». Потому что кому нужны тонкости грамматики и правильного произношения, когда вы Present progressive от Past simple не отличаете. С другой стороны, допустим, вы готовы платить по триста евро за занятие с носителем и возможность «прикоснуться» к чужой культуре и менталитету. Выбрали преподавателя, оплатили стоимость курса, договорились о расписании, месте встречи и дресс-коде. В ходе занятия у вас возник грамматический вопрос. И вам отвечают. На английском языке. Потому что большинство носителей не говорят на русском, а если и говорят, то легче от этого не становится. В итоге вы либо делаете вид, что все поняли, либо доводите преподавателя до истощения, пока он объясняет отрицательную форму модальных глаголов с помощью языка жестов и звуков.



Похожая ситуация возникнет, если языковая школа «подложит» вам носителя, который такой же лингвист-преподаватель, как и ваш знакомый автомеханик из соседнего подъезда. То есть говорить по-английски он умеет. И даже средне-специальное образование есть. А приезжает в Россию, чтобы денег заработать и открыть собственный тату-салон в Борнмуте. Готовы ли вы оплачивать услуги такого носителя? Другое дело, когда студент уже более-менее разговаривает на английском и даже периодически практикует его во время переписки на работе. И хочется «подтянуть», чтобы не только на письма прилично отвечать, но еще и иностранному коллеге на конкурентных переговорах суметь корректно донести информацию о том, «где раки зимуют». В этом случае можно смело обращаться за помощью к преподавателю-носителю по бизнес-английскому, который разъяснит сложные грамматические оборот и термины из деловой англоязычной среды. Или другой пример: вы учите язык для себя. Интересуетесь английской культурой, историей, политикой. Читаете биографию Марии Стюарт в оригинале и мечтаете жить в Северной Ирландии. И изучение английского вам необходимо, чтобы лучше понимать чужой менталитет и образ жизни. Скорее всего, вы предпочтете заниматься с носителем языка, и выбор в данном случае будет оправдан на сто процентов.

RECRUITING ON TOP – 2014

1–3 октября 2014, г. Москва

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ



Phil
MOGILEV,
Представитель
компании
LinkedIn



Дарья
РИСИНА,
Директор
Департамента
по управлению
персоналом,
CAPITAL GROUP



Елена
АКСЕНОВА,
Директор
Корпоративного
университета
гидроэнергетики,
«РУСГИДРО»



Раиса
ПОЛЯКОВА,
Директор по
персоналу,
YUM!



Семен
АСТАХОВ,
Начальник
Управления подбора
и развития персонала,
«ДЕТСКИЙ МИР»



Ольга
ОЛЕВСКАЯ,
Руководитель блока
централизации
процессов
Управление работы
с персоналом,
ФГ «ЛАЙФ»

В ПРОГРАММЕ МЕРОПРИЯТИЯ

ПРЕ-КОНФЕРЕНС

1 октября 2014 г.
**«КАК ПОСТРОИТЬ
ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ
ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ
ПРИ ПОДБОРЕ?»**

КОНФЕРЕНЦИЯ

2–3 октября 2014 г.
**«КУЛЬТ ЭФФЕКТИВНОСТИ: КАК
УЛУЧШИТЬ КАЧЕСТВО БИЗНЕС-
ПРОЦЕССА РЕКРУТИНГА В УСЛОВИЯХ
СТАГНАЦИИ БЮДЖЕТОВ?»**

77% выпускников мечтают работать за границей!



▲ **Карьера за рубежом привлекательна для 77% молодых специалистов!**

Портал для молодых специалистов Career.ru решил выяснить, насколько привлекательна для выпускников перспектива переезда за границу с целью трудоустройства, а также представители каких специальностей мечтают найти работу в другой стране больше всего.



▼ **К переезду на долгий срок готовы 36% молодых специалистов**

Кроме того, треть опрошенных считает, что за пределами России молодым специалистам гораздо проще найти себе подходящую работу, но готовы исключительно на краткосрочный вариант, до 5 лет. Самыми мобильными оказались студенты-гуманитарии и маркетологи.



◀ **Больше всего карьеристам интересна Европа (46%).**

Главным удерживающим фактором для тех, кто отвергает возможность переезда, является любовь к своей стране: каждый второй признался, что хочет жить и работать исключительно в России, а каждый третий просто не сможет расстаться с близкими и родными людьми.



Как сделать карьеру за рубежом? - 2 часть

**Поговорим о том, как
увольняют в разных
странах и кто
из специалистов будет в
цене**

**Ольга Лапшина,
рекрутер
фармацевтической
компании Bayer**



Как увольняют в разных странах

В Италии огромную роль в увольнении играет продолжительность трудового стажа сотрудника. В случае изменения штатного расписания или в результате технических преобразований в компании сотрудников со стажем перемещают на места тех, кто увольняется по собственному желанию, выходит на пенсию или покидают работу по причинам болезни и инвалидности. При увольнении сумма отступных будет не меньше, чем размер зарплаты увольняемого за несколько лет его работы.

Во Франции процедура увольнения чрезвычайно сложна, даже по российским меркам, хотя, казалось бы, куда уж путаннее. Руководитель, собравшийся уволить сотрудника, предварительно должен провести с ним беседу и изложить причины недовольства, а также выслушать возражения работника. Человеку дается возможность оправдаться за проступок или привести веские доказательства того, что его нельзя увольнять. По желанию сотрудника в беседе может принять участие любой из его коллег, который призван играть роль «адвоката» увольняемого и выдвигать аргументы в его защиту.

В Австрии увольнением считается разрыв отношений только с теми работниками, у которых контракт был бессрочным. Кроме ограничений, определенных в законе и контракте, это право как сотрудника, так и работодателя прекратить отношения с соблюдением сроков предупреждения. То есть для увольнения не нужно ни определенных причин, ни согласия другой стороны. Объявить о нем вам могут устно или письменно, если это специально не оговорено в коллективном договоре или контракте. При увольнении по собственному желанию срок предупреждения об увольнении — месяц. Если же инициатором увольнения является работодатель, то этот срок зависит от стажа работы: менее 2 лет — 6 недель, от 3 до 5 лет — 2 месяца, от 6 до 15 лет — 3 месяца и т.д. Если это дополнительно не оговорено контрактом, то сотрудники могут быть уволены исключительно к концу квартала. Сам сотрудник может уволиться только в конце месяца.

В Великобритании решение работодателя сократить персонал напрямую зависит от профсоюза, который всегда выступает посредником в решении всевозможных трудовых споров. Профсоюз следит за тем, чтобы при рассмотрении дела учитывались показатели эффективности работника, производительность его труда, деловые качества. Чем ниже эти показатели, тем больше вероятность подпасть под сокращение.

В Португалии работодатель имеет право уволить сотрудника без объяснения причин, однако в таком случае он будет обязан выплатить компенсацию в размере 45-дневного заработка за каждый год работы в фирме. В качестве поощрения компаниям, отказывающимся от увольнений работников, возраст которых



В России способ увольнения в первую очередь зависит от корпоративной культуры и финансового положения компании, поскольку окончательное решение так или иначе принимает работодатель

превысил 45 лет, на 3% снизили ЕСН. Большинство компаний в Португалии представляют собой небольшие семейные предприятия. Увольнение сотрудника старше 45 лет будет означать для предпринимателей закрытие дела.

В Японии принудительное увольнение считается крайней мерой. В случаях, когда необходимо сократить штат, в первую очередь просят уйти пожилых сотрудников, оставляя молодых. Сокращения в японских организациях проводятся постепенно, внезапных локаутов стараются избегать. В компаниях широко распространена система пожизненного найма. Как правило, японец приходит в организацию в достаточно молодом возрасте и остается в ней до пенсии, перебежать из одной организации в другую не принято. Поскольку большинство фирм построены по семейному типу, компании заботятся о сотрудниках в течение всей их жизни и не могут произвольно разорвать контракт.

В США согласно закону WARN Act компании с численностью от 100 человек обязаны предупреждать своих сотрудников о закрытии производства и массовых сокращениях за два месяца. Исключение составляют забастовщики, временные сотрудники и государственные служащие. Уведомить сотрудников можно менее чем за 60 дней, но только если сокращение персонала необходимо для выживания фирмы или если возникли непредвиденные и форс-мажорные обстоятельства.

В Германии сотрудник на испытательном сроке может быть уволен без объяснения причин. Работодателю достаточно уведомить работника в письменной форме за неделю до увольнения. После первого года работы руководство обязано предупредить сотрудника о грядущем увольнении как минимум за месяц. А уж если человек проработал в организации 20 лет, он узнает об увольнении за целых семь месяцев.

В России способ увольнения в первую очередь зависит от корпоративной культуры и финансового положения компании, поскольку окончательное решение так или иначе принимает работодатель. У российских компаний чаще всего нет конкретных предпочтений относительно первых кандидатов на увольнение. Когда руководство принимает решение об оптимизации персонала, под ударом чаще всего оказываются самые уязвимые категории сотрудников — это пожилые люди пенсионного и предпенсионного возраста. Сотрудники, которые вынуждены принимать решение об уходе немедленно, обычно не выдерживают прессинга и поддаются на провокации начальства. Лишь очень малый процент россиян готов бороться за свои права в судебном порядке.



Кто из специалистов будет в цене

И безусловно, прежде чем устремиться в далекие страны в поисках лучшей доли, следует определиться с тем, работники каких профессий там нужны сейчас или будут в ближайшей перспективе. Ученые Калифорнийского университета недавно составили список самых востребованных профессий будущего десятилетия, их исследование основывалось на данных министерства труда и интервью с управляющими крупных компаний. По их мнению, самые нужные профессии будущего в сфере здравоохранения: химики, биологи, фармацевты и геронтологи. Также профессии, находящиеся на стыке здравоохранения и юриспруденции, информационных технологий. Многие профессии, связанные со сферой информационных технологий — IT.

Еще несколько перспективных специальностей — это интернет-журналист, копирайтер (автор рекламных текстов) и рерайтер (литературный редактор). В этой сфере ценятся навыки работы с компьютером, понимание принципов действия интернета и поисковых систем, умение создавать качественный контент для веб-сайтов и социальных сетей. Востребованной будет и профессия разработчиков приложений для мобильных устройств.

В сфере экономики и промышленности будут необходимы специалисты по альтернативным источникам энергии, внедрению экологически безопасных технологий и обеспечению безопасности труда. Среди иностранных языков наиболее популярен будет испанский, поэтому переводчик, владеющий этим иностранным языком, без работы не останется. Что же касается России, то на сегодняшний день к самым востребованным профессиям относятся:

- **инженер** — помимо нехватки рабочих с профессиональным образованием в России ощущается недостаток высококвалифицированных специалистов, имеющих высшее техническое образование.
- **специалист в сфере IT** — быстро развивающаяся сфера деятельности, которая требует все больше кадров.
- **логист** — в современном обществе, которое держится прежде всего на торгово-рыночных отношениях, всегда необходим квалифицированный персонал для их поддержания.
- **маркетолог** — в торговле и сфере услуг заметно обострилась конкуренция, поэтому специалист по маркетингу нужен очень многим компаниям.
- **химик** — квалифицированные специалисты пользуются большим спросом на предприятиях нефтехимической отрасли, в фармакологических компаниях и т.п.



Врач — одна из самых почетных профессий в любом обществе, а в некоторых странах и самая высокооплачиваемая. К сожалению, к нашей стране последнее утверждение отнести нельзя.

В России врачи в последние годы не покидают топ-10 самых низкооплачиваемых профессий в стране. Средняя зарплата медиков у нас примерно 32 000 руб., около \$1000, при том что минимальная зарплата значительно меньше. Чтобы получать немного больше, медики вынуждены работать на 1,5–2 ставки, по совместительству и т.п. Из-за повышенных нагрузок у российских специалистов практически не остается времени ни для повышения квалификации, ни для самообразования. В стране более 600 000 врачей — это один из самых высоких показателей в пересчете на душу населения (в США с населением в два раза большим, чем в России, практикуют около 800 000 врачей).



Прежде чем уезжать на заработки в другую страну, рекомендуем также подумать о различии жизненных ценностей в некоторых странах и частях света.

Несмотря на ежегодный выпуск медицинскими университетами десятков тысяч молодых специалистов, в стране ощущается большая нехватка медицинских работников — порядка 30%. Врачи массово уходят в другие сферы или переквалифицируются в фармацевтов. По данным компании «РБК.Рейтинг», на специализированных HR-сайтах больше всего вакансий стоматолога (среднее предложение по зарплате — \$1500–1800), терапевта (\$800–1100), психотерапевта (\$1000–1300), педиатра (\$1000–1300), при этом средняя предлагаемая зарплата выводилась без деления на государственные и частные медицинские учреждения.

В США врачи — настоящие короли: В не менее авторитетном рейтинге сайта PayScale в десятке самых доходных специальностей врачи оккупировали восемь мест. И в том, и в другом исследовании самые высокооплачиваемые профессии в США — хирурги-ортопеды, которые получают до \$43 000 в месяц, и урологи — до \$33 000. Хирург и анестезиолог зарабатывают порядка \$16 000–17 000 в месяц.

Самые низкооплачиваемые врачебные специальности в Штатах — семейные врачи (\$14 500 в месяц), педиатры (\$15 000), терапевты (\$15 900). Что же получают врачи США помимо заработной платы?

- социальные льготы;
- льготы при оплате медицинской страховки;
- оплата гостиниц, конференций, командировок и пр.;
- гонорары за публикации научных статей, участие в конференциях.

В странах Евросоюза профессия врача уважаемая и так же высоко оплачиваемая. В Великобритании, например, участковые врачи получают больше, чем премьер-министр. Правда, необходимо сделать сноску на то, что уровень зарплат врачей внутри Евросоюза сильно различается — между «старыми» членами сообщества и недавно вступившими в него (страны Восточной Европы, Балканского полуострова).

О жизненных ценностях

Прежде чем уезжать на заработки в другую страну, рекомендуем также подумать о различии жизненных ценностей в некоторых странах и частях света. Так, например, в Америке основное мерило делового успеха — это деньги и ваши доходы, в Европе — карьерный рост, дающий возможность получить высокий статус в обществе, в России, как это ни удивительно, творческая самореализация. Стиль управления, принятый в Европе, — это демократия, стиль управления, принятый в России, тоже один из вариантов демократии. Но если в Европе это система с безоговорочным подчинением, то в России с подчинением большая проблема: у каждого сотрудника обычно есть свое мнение по отдельному вопросу, и он считает, что вправе спокойно отвергнуть то или иное задание руководителя. Скорее всего это напрямую связано с желанием самореализации человека и представлениями о ней. Во всяком случае об этом стоит поразмышлять перед долгой дорогой.



Многопрофильная сервисная компания

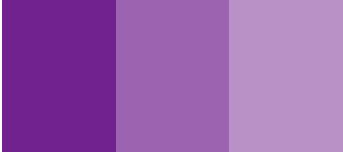
ВОЛГА
тур

"Счастливы вместе"

"Я не верю, что можно достичь каких-либо результатов, используя в качестве главных мотиваторов прессинг и деньги - это путь "тиранов". Человек в конечном итоге лучше всего делает то, что он хочет и любит делать, поэтому система мотивации должна основываться на свободном выборе каждого. Мотивация должна идти изнутри."

Юлия Скороходова

**Генеральный директор
многопрофильной сервисной
компании «Волга-тур»**



Мы спросили своих сотрудников чего им не хватает для полного счастья в компании, именно так и в такой формулировке.

В этом году моей компании исполнилось 10 лет. Тогда всё начиналось с маленького кабинета на 3 человека, наглой уверенности, что мы сможем покорить рынок и драйва от работы и атмосферы маленького дружеского бизнеса.

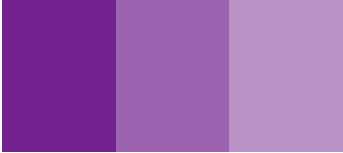
Сейчас **"Волга-тур"** - одна из крупнейших компаний на Золотом кольце, которая организует и обслуживает деловые мероприятия любого масштаба и принимает туристов в центре России. В компании работает более 40 человек. Это мой главный актив, эти люди делают мой бизнес успешным. Поэтому моя главная задача - заботиться о них. И вот в какой-то момент я поняла, что достойной зарплаты и дружеских отношений в коллективе и даже любви к общему делу недостаточно для новых побед, сложных проектов и результатов, превосходящих ожидания, то есть для дальнейшего развития компании и её эффективной работы. А именно такие цели мы ставим перед собой. Тем более, наша работа требует от людей колоссальной самоотдачи и стрессоустойчивости.

Я не верю, что можно достичь каких-либо результатов, используя в качестве главных мотиваторов прессинг и деньги - это путь "тиранов". Человек в конечном итоге лучше всего делает то, что он хочет и любит делать, поэтому система мотивации должна основываться на свободном выборе каждого. Мотивация должна идти изнутри. Мы спросили своих сотрудников чего им не хватает для полного счастья в компании, именно так и в такой формулировке. Ведь когда мы продаем, мы в первую очередь стараемся выявить потребности клиента. Мои сотрудники для меня - это те же любимые клиенты, так называемые, внутренние клиенты. И значит, я тоже должна понять их потребности и дать им даже больше, чем они ждут. И тогда они ответят и взаимностью в виде эффективной работы, лояльности, командного духа и самоотверженным отношением к бизнесу. А дальше также как в маркетинге, выстроив "правильные" отношения с клиентом, ими нужно управлять.

Итак, о чём оказалось мечтают мои коллеги? Результаты оказались знакомыми до боли.

1. О любви и признании. Решение: fan и вовлеченность. Мы начали использовать Интранет, где коллеги не только могут видеть чем занято то или иное бизнес-подразделение и обсуждать новости и достижения друг друга, они могут благодарить друг друга, получать бонусы и так называемые "пряники" - это такая виртуальная валюта внутри компании, которую можно обменять в корпоративной лавке на различные призы и маленькие радости. Сделал что-нибудь полезное для компании - например, выступил с докладом или привел в компанию самое большое количество клиентов - получи бейжд "Оратор" или "Герой труда" и обменяй их на неделю бесплатных обедов или копи и в итоге можешь "заработать" планшет или абонемент в фитнес-зал. Учишь иностранный язык или придумал какую-нибудь классную идею - получи завтрак, приготовленный собственноручно Генеральным директором или 2 часа дополнительного сна в пятницу утром.

Все достижения: и пряники, и бейджи, и благодарности коллег отражаются в общем рейтинге сотрудника, так что кроме игры, мотивации на "правильное и полезное" поведение появляется еще и азарт быть лучше и круче.



Пока рано говорить о сногшибательных результатах, но то, что мы становимся лучше каждый день - это факт. По-крайней мере, мы "счастливы вместе!"

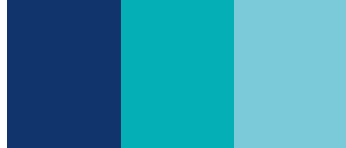
У нас появилась традиция: если мы дарим сотрудникам фирменные календари, флэшки, кружки, ежедневники, то обязательно персонифицируем их фотографией, прикольным статусом или почётным званием, типа "Мисс конгениальность"; в офисе круглый год лежат корпоративные валентинки с текстом "Ты делаешь мой день ярче", которые можно просто так в любой день подарить коллеге;

Время от времени сотрудники получают корпоративную рассылку от Генерального директора по смс, со словами благодарности; сотрудники сами сочинили гимн компании, каждый год мы снимаем друг про друга прикольные фильмы, сочиняем и записываем на профессиональной студии песни, озвучиваем мульты. Если у кого-то появляется клёвая идея или наоборот проблема и ее нужно обсудить в неформальной обстановке, то это можно сделать на завтраке с Генеральным директором - тоже наша новая тёплая традиция.

2. О самореализации. Решение: развитие талантов. Мы полностью "переформатировали" мышление топ-менеджмента и административных служб в компании. Долой иерархию, внутреннюю конкуренцию и прессинг! Обслуживай тех, кто обслуживает клиент. Внедрили проектный менеджмент, от отношений начальник-подчиненный, перешли к формату команда, наставничество.

3. О развитии и самосовершенствовании. Решение: развитие и обучение. Мы внедрили систему внутреннего обучения. И органично вписали ее в игровую мотивационную систему. У сотрудников появилась возможность кроме планового обучения, как внутреннего, так и внешнего, за определенные заслуги получать гранты на обучение. Мы организовали Корпоративную википедию - библиотеку инструкций, регламентов и других накопленных знаний. За пользование библиотекой, как бумажной, так и электронной сотрудникам также начисляются "пряники", причём только после того, как он поделится полученной информацией с коллегами - напишет отзыв или проведет обучение: "Научился сам — научи другого!"

4. О взаимопонимании и слаженной командной работе. Решение: корпоративные события. Поскольку одно из направлений нашей работы - организация корпоративных мероприятий, мы накопили колоссальный опыт в подготовке самого популярного формата тимбилдинга - квестах. Это игра, интеллектуальная активность, если позволяет бюджет, с использованием мобильных технологий, где участники решают задачи, выполняют задания, ищут оптимальные маршруты, попадают в неожиданные ситуации и пускаются в приключения с одной целью: переключаясь от рутинных проблем, отдыхая и играя, в доступной форме получить новую информацию, принять и понять новые корпоративные ценности, идеи, почувствовать себя частью эффективной команды, объединенной общей целью. Вообще стать лояльными, мотивированными, эффективными, счастливыми сотрудникам. И, конечно же, мы не могли сами не начать активно использовать этот формат для себя любимых. Особенно эффективным получился социальный квест. Это не просто игра, это демонстрация ещё одной для нас важной вещи - ответственного отношения компании к окружающему миру. Участники такого квеста обязательно делают что-то полезное для окружающих: это может быть экологический субботник, помощь местным жителям, забота о культурном наследии. Конечно, такие события многое меняют в восприятии человека, и пережитые эмоции и впечатления надолго выделяют ивент и всё, что с ним связано в памяти его участников. #



СОБЫТІЯ

Международный Саммит HR-брендинг- 2014 прошел 11 и 12 сентября в Москве



От таланта и заинтересованности сотрудников зависит в конечном итоге успех любого бизнеса.



Лучшие российские и западные работодатели реализуют проекты, соответствующие современным тенденциям. ТРЕНДЫ.ОПРОСЫ.МНЕНИЯ



▲ **Якоб Анделиус Старший** консультант EMEA, Universum.

Чего бы хотело поколение Y при выборе своей "компании мечты"

- работать с теми, кто будет их вдохновлять
- для поколения Y инновации не так важны как статус и положение в обществе
- категории лидерства интересуют поколение Y с точки зрения материальных благ
- творчество и инновационное мышление в работе - это одна из зон роста, над которой можно работать с представителями поколения Y

▼ **Нина Осовицкая** Консультант «Премии HR-бренд»,

Тренды в HR-брендинге

- Акцент на работу с молодежью
- Рост социально ответственных проектов
- Новые технологичные решения в сфере коммуникаций с соискателями
- Фокус на развитии корпоративной культуры, ориентированной на результат.



Компании рассказали о своем подходе, о работающих и не работающих инструментах, о бюджетах и их экономии, о новых идеях, которые помогают привлекать, мотивировать и удерживать правильных людей



▲ **Михаил Жуков, генеральный директор Группы компаний HeadHunter**

- Теперь тема «как воспринимается компания на рынке и "внутри" становится лидирующей.
- Внедрение технологий HR-брендинга позволяет помочь нашим HR специалистам участвовать в принятии стратегических решений в бизнесе.
- Несмотря на известные политические события, интерес к HR- брендингу только растет.

▼ **Гюзель Гараева Директор по персоналу, OBI Russia**

Как улучшить имидж отрасли РИТЕЙЛ ?

- В РИТЕЙЛЕ самые современные технологии и очень быстро виден результат.
- Нам очень важны люди, которые работают у нас.
- Никто из ВУЗов не готовит управленцев для крупных гипермаркетов.
- У нас очень амбициозная задача – создать те технологии и принципы для целой отрасли, которые улучшат ее восприятие у потенциальных сотрудников в целом.



INTERNAL COMMUNICATIONS – PRACTICE'14



IV Форум-Тренинг для директоров по внутренним коммуникациям и HR 12-13 ноября 2014г. г. Москва

Современные экономические условия требуют от службы ВК активного участия в решении задач бизнеса. Однако если раньше компании было достаточно лояльности и удовлетворенности сотрудников своей занятостью, то сегодня на первый план выходят вопросы выгоды компаний от действий служб внутренних коммуникаций. В то же время для специалистов ВК режим работы в условиях малых бюджетов давно стал нормой. Как в этих условиях достичь увеличения производительности труда и конвертировать действия службы ВК в выгоды компании? – именно на этот вопрос ответят лучшие коммуникаторы России.

- Результативные бизнес-решения от 40 профессионалов ВК
- 6 мастер-классов формата «от идеи до реализации здесь и сейчас» и возможность создать собственное решение на месте.
- Возможность рассказать о своем опыте и подискутировать со специалистами рынка в рамках специальной сессии «Открытый микрофон».
- Личные знакомства с лидерами ВК и возможность задать им любые интересующие вопросы

СРЕДИ ВЫСТУПАЮЩИХ:

- Карен АСОЯН, PR-директор, SAMSUNG
- Ольга ЛУЧИНА, Управляющий по внутренним коммуникациям, «ФИЛИП MORRIS СЭЙЛЗ ЭНД МАРКЕТИНГ»
- Наталья МАЛАШЕНКО, Директор по корпоративным отношениям, Россия и Украина, UPM
- Екатерина БОРИСОГЛЕБСКАЯ, Руководитель направления по внутренним коммуникациям, «КОРПОРАЦИЯ ЭЛАР»
- Алия ТУКТАРОВА, PR leader, Corporate communications and events, «БСХ БЫТОВАЯ ТЕХНИКА»
- Татьяна АНАНЬЕВА, Руководитель проекта, «КА РОСАТОМА»
- Елена КУДРЯШОВА, Директор по внутренним коммуникациям, SBERBANK CIB
- Александр ТАРАСОВ, Директор департамента продвижения УК «Ювелирная сеть 585»
- Владимир ШКРОБОВ, Начальник отдела корпоративной культуры и социальных программ, «БАНК МОСКВЫ»
- Дмитрий БОГДАНОВ, Генеральный продюсер, «РИВЕЛТИ ГРУПП»
- Елена ЛЕОНОВА, Руководитель Игровой практики, BEST T&D GROUP

V ежегодный форум молодых лидеров YouLead

**Пятый
ежегодный
форум молодых
лидеров YouLead
—
организованный
некоммерческой
организацией
AIESEC, 13-15
ноября в НИТУ
«МИСиС
YouLead — это
форум для
студентов и
недавних
выпускников,
которые хотят
понять, чем им
нравится
заниматься,
хотят найти свою
цель и мечтают
изменить
окружающий
мир к лучшему**



**YouLead - это всероссийский форум для
молодежи, которая стремится к большему и хочет
развиваться, 13-15 ноября в НИТУ «МИСиС**

Участники форума:

- познакомятся с вдохновляющими историями успеха известных людей; - пройдут воркшопы по ключевым навыкам управления;
- узнают о возможностях самореализации в России;
- найдут работу или стажировки своей мечты;
- поймут как стать предпринимателем и открыть свое дело

. Программа форума состоит из трёх тематических блоков:
«Я делаю выбор»,
«От мысли к действию»,
«Россия, в которой я хочу жить и развиваться»

Подтверждённые спикеры форума:

Ханнес Чопра, генеральный директор «Сбербанк страхование»;
Владимир Пирожков, президент центра промышленного дизайна и инноваций «Астра росса»;
Юрий Белонощенко, генеральный директор «УРАЛСИБ | Управляющая компания»;
Руслан Вестеровский, HR директор ОАО Московская Биржа;
Арсений Рыбаков, бизнес-тренер АРТренинг.

УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДСКИМ ПЕРСОНАЛОМ • 2014

24 октября 2014 г., Москва, «Экспоцентр»

ФОКУС-ТЕМА: Складской персонал: как выстроить систему работы с кадрами, позволяющую добиться максимальной эффективности?

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ:

- **Александр КАМАЕВ**, Начальник службы складского хозяйства, **MAREVEN FOOD CENTRAL**
- **Елена АРЕФЬЕВА**, Директор по персоналу, **DPD**
- **Юлия ЛЯШЕНКО**, Директор по персоналу, **ГК «АЛИДИ»**
- **Олег ВОЛОБУЕВ**, Руководитель ОП Склад, **«ВИНТАЖ-М»**
- **Вадим ЗУБКОВ**, Начальник складской логистики, **«ИРДОН»**
- **Андрей ВЛАСКИН**, Директор по логистике, **ГК «СПЕЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ»**
- **Наталья НИКИТИНА**, Директор по персоналу Дивизиона логистика, **«СПОРТМАСТЕР»**

В ПРОГРАММЕ КОНФЕРЕНЦИИ:

- Как планировать численность складского персонала в условиях нестабильности?
- Выживет ли аутстаффинг? Перспективы развития рынка труда в свете последних законодательных инициатив?
- Как построить эффективную систему взаимодействия HR-отдела с департаментом логистики по привлечению, обучению и мотивации складского персонала?
- Кнут и пряник: какие методы поощрения и взыскания показали свою эффективность в управлении складским персоналом?
- Как эффективно оценивать работу складского персонала?
- Как добиться лояльности и производительности от сотрудников, пришедших по аутстаффинговой схеме?
- Наставники как фактор оптимизации. Как поднять производительность труда, используя систему наставничества?
- Сохраняя потенциал. Чем мотивировать сотрудников, чтобы снизить утечку подготовленных кадров?

Официальный партнер:



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ ОГРАНИЧЕНО !

Участие платное. По вопросам регистрации обращайтесь:

Тел.: +7 (495) 979-58-49

E-mail: info@pcg-event.com

RUSSIAN BUSINESS SHOW 2014

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ И СНГ ШОУ-ФОРУМ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ПЕРВЫХ ЛИЦ КОМПАНИИ

НОВЫЙ УРОВЕНЬ ВАШЕГО БИЗНЕСА ЗА 3 ДНЯ

Покупайте в июне по стартовой цене!

«РОССИЙСКОЕ БИЗНЕС ШОУ 2014»

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ И СНГ ШОУ-ФОРУМ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
И ПЕРВЫХ ЛИЦ КОМПАНИИ!

РОССИЙСКОЕ БИЗНЕС-ШОУ 2014 –
ЭТО УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ, ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ,
ПОЛЕЗНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮТ,
ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ОТ ВЕДУЩИХ БИЗНЕСМЕНОВ
И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РОССИИ И СНГ.

СВОИМ ОПЫТОМ ПОДЕЛЯТСЯ БОЛЕЕ 80 СПИКЕРОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ:



ИГОРЬ МАНН

ОСНОВАТЕЛЬ "МАНН-ИВАНОВ-ФЕРБЕР",
ВЕДУЩИЙ МАРКЕТЕР В СНГ



ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО

ОСНОВАТЕЛЬ И УПРАВЛЯЮЩИЙ
ПАРТНЕР MANAGEMENT
DEVELOPMENT GROUP INC.



ВЛАДИМИР МАРИНОВИЧ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР GET TAXI



АНДРЕЙ ПАРАБЕЛЛУМ

ОСНОВАТЕЛЬ INFOBUSINESS2.RU

НА ФОРУМЕ БУДУТ ОБСУЖДАТЬСЯ
САМЫЕ ГОРЯЧИЕ ТЕМЫ,
ВОЛНУЮЩИЕ КАЖДОГО БИЗНЕСМЕНА,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И УПРАВЛЕНЦА.
НАЧИНАЯ ОТ МЕНЕДЖМЕНТА,
МАРКЕТИНГА,
ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ПРОДАЖ,
ПИАРА И КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ: WWW.RBSHOW.RU
КОЛИЧЕСТВО МЕСТ ОГРАНИЧЕНО!

ПО ВОПРОСАМ СОТРУДНИЧЕСТВА И АККРЕДИТАЦИИ СМИ
ИЛОНА АВИЛОВА- PR-МЕНЕДЖЕР
8(926) 521- 02- 48
I.AVILOVA@PTF.SU

ВАШИ 72 ЧАСА В ОБМЕН НА ОПЫТ ДЕСЯТИЛЕТИЙ!

В рамках проекта Партии «ЕДИНАЯ РОССИЯ»
«Санкт-Петербург — морская столица России»



VII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА»

20-21
ноября 2014

Crowne Plaza St. Petersburg Airport
Россия, г. Санкт-Петербург,
ул. Стартовая, 6 А

- Перспективы развития кадрового потенциала транспортной отрасли в России
- Бизнес и образование: практика совместной подготовки кадров для транспортного комплекса
- Современные методы привлечения и управления кадрами

При поддержке:



ConferencePoint

+7 (812) 327-93-70
www.confspb.ru



Над номером работали :

Отдел маркетинга и подписки:

Мамедова Лейла

Подписка на журнал

<http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal>

Редактор, дизайн, верстка:

Королева Надежда

Наши авторы:

Алексей Широкопояс

Арина Гороховская

Юлия Скороходова

Анна Гершвальд

Людмила Богуш-Данд

Ольга Лапшина

КУ "РЖД"

По материалам конференций

HR клуба "Как делать?":

Никита Троицкий

Александра Капустина

Руководитель проекта, издатель

Рыкусова Ольга

olgarykusova@hr-media.ru

Главный редактор, аналитик и эксперт:

Широкопояс Алексей

89262108419, consult2005@inbox.ru

Перепечатка без согласования
запрещена.

При использовании материалов сайта
и журнала прямая ссылка на журнал
обязательна.

Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"

номер сентябрь 2014

Тираж 4800 подписчиков

Бесплатный выпуск

Разрешено бесплатное

распространение журнала

16+, для читателей 16 лет и старше

#- знак окончания статьи.



Обучение в ритме бизнеса

Как получить максимум от внутренних ресурсов
и интегрировать обучение в рабочий процесс



В результате Вы:



В неформальной
обстановке

Познакомитесь
с опытом успешных
практиков

Пополните арсенал
конкретных
инструментов

Расширите сеть
профессиональных
контактов

Получите решения
Ваших задач

Без галстуков

Кейс-каскады

Мастер-классы

Спец. активности

T&D Dive Café

Гибкие форматы
работы

Cases book

Tools book

Зона свободного
общения

Фасилитации

Свободное
перемещение
между секциями

Книжная ярмарка

Ярмарка провайдеров



www.solutionsday.ru